

# 6次産業化ビジネスの 持続可能性についての一考察

—— 笠そばを事例として ——

加 茂 祐 子  
石 原 あ ゆ み

## 1. は じ め に

2010年12月「六次産業化・地産地消法」<sup>(1)</sup>が公布された。同法前文の文言を借りれば、6次産業化とは「一次産業としての農林漁業と、二次産業としての製造業、三次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す」取組みと定義できる。農林漁業者による加工・販売・外食事業への進出を通じた地域活性化に期待が寄せられているのである。

6次産業化による地域ビジネス（以下では6次産業化ビジネスと呼ぶ）の市場規模は、平成27年度には農林業関連だけで1兆8千億円、これに漁業関連を加えると2兆円を超えるに至り、増勢が続いている。<sup>(2)</sup>消費者との接点となる農産物の直売場や農家レストランの現場でいきいきと働く女性達の姿は、顧客の訪れを促す魅力の一つになっており、女性の活躍への期待も大きい。

---

(1) 正式名称は「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」(平成22年12月3日公布)

(2) 農林水産省「6次産業化総合調査」(平成27年度)による

## 6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

本研究では、事例分析をもとに、6次産業化ビジネスの（1）現場で働く女性の動機づけの要因、（2）持続的な発展に対するマーケティングの役割、について探ろうと試みた。そのため、奈良県桜井市の中山間地域に位置する「荒神の里 笠そば」（以下では「笠そば」と呼ぶ）を核としてそばの栽培・加工・販売に取り組む笠地区において、資料収集やリーダー女性への聴取調査およびそば処で働く女性達へのアンケート調査を実施した。笠そばの活動については、農水省その他の受賞対象ともなり、メディアでも度々紹介され、報告書や研究論文も散見されるが<sup>(3)</sup>、働く女性の実態やブランド・マネジメントの特徴について分析の余地が残されている。

## 2. 6次産業化ビジネスの現状と笠そばの位置づけ

事例分析に先立って、分析対象地域の位置づけを行うため、6次産業化ビジネスの現状を概観しておきたい。

表1は事業の種類別に現状をみたものである。取り組む事業体の数が最も多いのが農産物加工で、次に農産物直売所となり、2014年度ではこの2つで事業体全体の8割以上を占めている。<sup>(4)</sup>最も少ないのが農家レストランで、2.4%にとどまっている。一般に外食店経営においては繁閑の差が大きく閑散期対策が重要な課題となるが、農家レストランの場合には人口密度が低く交通アクセスも不便な農山村という立地条件により集客の確保が一段と難しいためと考えられる。実際、農家レストランのうち27.8%は季節営業となっている。

次に2010年度から2014年度にかけての変化をみると、6次産業化ビジネス<sup>(5)</sup>

---

（3） 受賞については注24）参照。笠そばを対象とした先行研究については奈良県農業会議（2001, 2005）、浦出・他（2006）、大西（2012）などがある。

（4） 笠そばでも1994年より高原野菜の直売が行われている。

（5） このデータについて直接比較可能な統計調査は、「農業・農村の6次産業化総合調査報告」（平成22年度）と「6次産業化総合調査報告」（平成23年度より、各年

表1 事業分野別にみた6次産業の現状

	2014年度		2010年度～2014年度増減率	
	事業体数		事業所数	年間販売額
	事業体	(%)	%	%
農業生産関連事業計	60,400	(100.0)	-3.2	12.8
農産物の加工	26,660	(44.1)	-5.4	10.2
農産物直売所	23,710	(39.3)	7.5	14.4
観光農園	6,690	(11.1)	-23.6	3.4
農家民宿	1,890	(3.1)	-1.6	6.0
農家レストラン	1,440	(2.4)	3.6	77.2

資料：農林水産省「6次産業化総合調査」

全体では事業所数が3.2%の減少、年間販売額が12.8%の増加となっている。これを事業の種類別にみると、加工や観光農園および農家民宿に取組む事業体数が減少し、直売所と農家レストランの数が増加している。年間販売額については5つの事業ともに増加しているが、農家レストランの伸びが際立っている。僅か5年の間に、より高い付加価値の実現可能な事業へと6次産業化の重心がシフトしつつあることをうかがわせる。

その農家レストランについて年間来客数規模別に事業体の構成比をみると(表2)、2010年では年間2千人未満層が事業体の半数をこえていたのが、2014年になると4割を下回るようになる。対照的に年間5千人以上層の占める割合は31.0%から42.0%へと10ポイント以上増加している。集客力のない農家レストランにとってこの間の経営環境には厳しいものがあつたと推察される。笠そばは年間来客数2万人以上の層に位置づけられる。

ところで、外食産業の全体についてみると、市場規模は1997年以降縮小傾向が続き、2000年代に入りいったん下げ止まるかにみえたが、リーマンショッ

---

度)である。なお、同調査に先立って「農産物地産地消等実態調査報告」(平成21年度)があるが直売所中心であり、農家レストランについての比較ができない。

6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

表2 年間来店客数別にみた農家レストラン割合  
(単位：%)

	2010年	2014年
計	100	100
5百人未満	23.3	17.3
5百人～千人	12.3	11.0
千人～2千人	14.7	9.2
2千人～3千人	7.4	8.3
3千人～千人	11.3	12.2
5千人～1万人	13.6	16.5
1万人～2万人	7.0	9.9
2万人以上	10.4	15.6

資料：表1に同じ

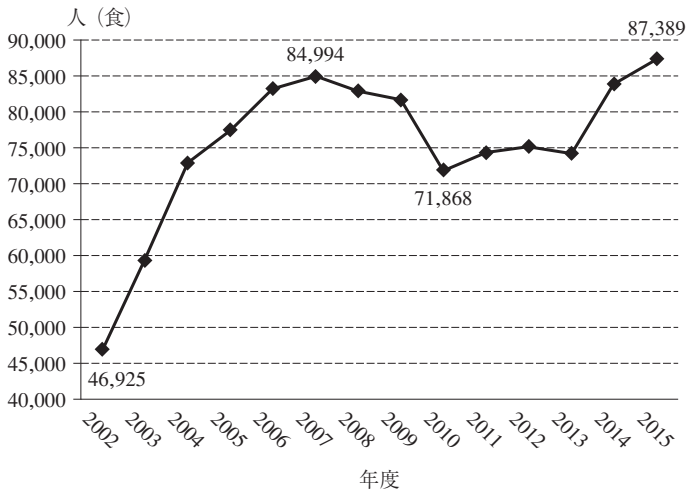
ク後の景気後退下で再び縮小傾向を強めた。その後2011年を底として、2012年より緩やかな回復をみせ、2015年には2007年水準に戻したとはいえ、市場の飽和感は否めず、<sup>(6)</sup> 外食産業の競争環境は一段と厳しさを増している。農家レストランもまた外食市場の全体的動向と無縁ではないだろう。

笠そばについてみると、そば処開設以来順調に来客数を伸ばして来たが、2007年の年間約8万5千人をピークに減少に転じ（図1）、その後2010年の約7万2千人を底として粘り強い回復をみせ、2015年によりやくピークを更新することができた。ただし笠そばの来客数にも成熟化の兆しがみえる。

以上でみたように、笠そばは、外食産業の市場規模が縮小傾向をたどる時代に、6次産業化ビジネスのなかでも難度の高い外食事業に進出し、集客の難しい中山間地域という立地にありながら順調な足取りで発展を続け、不況

(6) 日本フードサービス協会「データからみる外食産業」の推計値をもとに計算すると、外食産業市場は2008年の245,068億円から2011年には228,282億円へと6.8%も縮小し、その後増加に転じたが、2014年によりやくリーマンショック以前の水準を回復した。ただしピーク時である1997年の290,702億円にははるかに及ばず、厳しい競争が続いている。

図1 「笠そば」年間来客数の推移



注：データは笠そば提供資料による。

下での落ち込みも乗り越えて来客数を伸ばして来た。以下では、外食事業に不利な立地を逆に差別化要因に変じて競争優位を可能にした理由について、調理・接客の現場を担当する女性達のモチベーションの高さとその背景、笠そば経営の強みとその原動力という2つの側面から分析を試みる。

### 3. 笠そばで働く女性達のモチベーションとその背景

#### ーアンケート調査結果の分析よりー

#### 1) 調査地の概要

アンケート調査結果の分析を行うに先だって、簡単に笠地区のプロフィールを紹介する。<sup>(7)</sup>笠地区は、奈良県桜井市の北東部、標高400~500mの中山間地域に位置している。2010年国勢調査によれば、地区の世帯数は65世帯、

(7) 笠そばの歩みと経営の特徴などについては後述する。

6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

人口243人であった。平常、笠そばへは路線バスの便がない。<sup>(8)</sup>近鉄桜井駅から車で30分ほどだが、<sup>(9)</sup>途中深い森に包まれた山道をたどる。森が途切れると、急に視界が開け、はるか向こうの山裾まで見渡す限りの高原にそば畑が広がっている。広い駐車場の傍らに、周囲の景観に調和したそば処と併設の直売所の建物がある。笠地区ではこの建物を拠点とし、村を挙げてそばの栽培から加工・販売・外食事業までを一貫して行う、いわゆる6次産業化ビジネスに取り組んでいる。そば処では「挽きたて、打ちたて、茹でたて」の本物の味<sup>(10)</sup>を訴求して、県内外から訪れる年間8万7千人もの顧客にそばを供している。そば処の正面から僅かに東、道路を隔てた南側には石造りの鳥居があり笠山三宝荒神社の森がある。注文したそばを待つ間にも、窓の外に広がる村の美しい風景が遠来の客をもてなすのである。

図2は笠そばの組織図である。役員会の下に食堂部、販売部、総務部が置かれており、そのいずれにおいても地域の女性が大きな役割を担っている。<sup>(11)</sup>笠そばの仕事に携わる女性は48名であり、役員もパート従業員も同じように調理・接客の現場で顧客に接している。

## 2) 調査方法と調査対象

調査は、そば処での調理・接客・そば打ち体験と直売所でのレジを担当する地元の女性達30名を対象に、<sup>(12)</sup>2009年1月14日に、同じ場所で一斉に配布・

---

(8) 年3回の大祭当日（1月・4月・9月）にのみ、桜井駅－笠山荒神間の臨時バスが運行される。

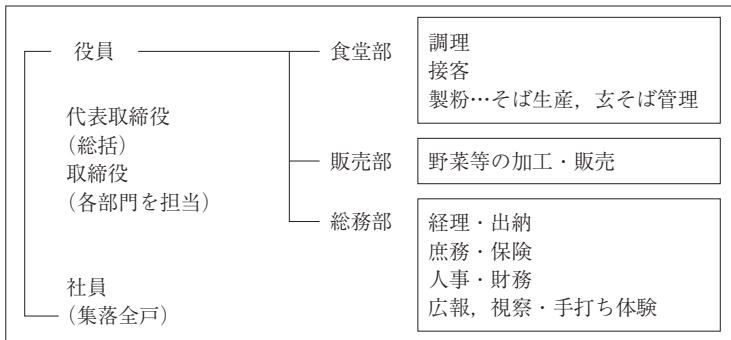
(9) 近鉄桜井駅からの所要時間（自動車）については笠そばHP（<http://www2.mahoroba.ne.jp/~kasasoba/>）を参照した。

(10) 奈良県農業会議（2001）によれば、2004年9月～11月に行なわれたアンケート結果では、回答者の27.5%が県外客であり、また奈良県内を100%とした地元桜井市内からの来客数は10.5%であった。

(11) 1997年には笠そば女性部が「全国農業新聞社賞」を受賞している。

(12) 新年会終了後に、出席者のうち役員を除く30名全員に対して実施した。

図2 笠そばの組織



注：参考文献8を参照して作図した。

記入・回収した。主なアンケート項目は、a) 働きやすさややりがいなど労働面についての意識、b) そば処に対する顧客の反応など他者からの評価に対する意識、c) 笠地区の現状に対するイメージ、d) フェイスシート、である。

### 3) 調査結果の分析とその考察

ここでは、笠そばで働く女性達の意識について、(イ) 仕事へのやりがい、(ロ) 顧客や地域住民からの評価をどう受けとめているか、(ハ) 職場の働きやすさ、(ニ) 地域への思い、という4つの側面に注目して分析する。

#### (イ) 笠そばでの仕事に対するやりがい

一般に、仕事への動機づけは、仕事への満足度が高いほど強まると考えられている。そこでまず、笠そばで働く女性達の仕事への満足度について探るため、「Q1. あなたは現在のお仕事にやりがいを感じておられますか」と質問し、「感じている」「まあ感じている」「あまり感じていない」「感じていない」の4つの選択肢から選んで貰った。その結果は、「感じている」とする積極的肯定派が30名中19名で6割以上を占め、また「まあ感じている」が

6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

11名だった。人によって温度差はあるにせよ、全員が笠そばで働くことに「やりがい」を感じていることがわかる。ではどの様な要因が、仕事へのやりがいを引き出しているのだろうか。

（ロ）顧客や地域からの評価について

笠そばでは本物の味を訴求しているのだが、彼女達は顧客からの評価をどのように受け止めているのだろうか。「Q2. そば処で食事されるお客様は、料理に満足されていると思われますか」と4段階の選択肢<sup>(13)</sup>を設けて尋ねたところ、「そう思う」と答えた積極的肯定派は11名にとどまり、「どちらかといえばそう思う」と答えた消極的肯定派が17名であった。また、「どちらかといえばそう思わない」1名、NAが1名あった。ほぼ全員が肯定的なのだが、やや弱気な回答とも、自己に厳しい回答とも受けとれる。

この「Q2. 顧客からの評価」と前項で見た「Q1. 仕事のやりがい」の回答についてクロス分析を行った結果、統計的に有意な相互にプラスの関係があること<sup>(14)</sup>、すなわち顧客から高い評価が得られていると考える人ほど、やりがいを感じる度合いも高いことが確かめられた。

また笠地区内での評価について「Q3. そば処は地域の人々にいつも注目されている存在だと思われますか」と4段階の選択肢を設けて尋ねたところ、「そう思う」という積極的肯定意見が22名、「どちらかといえばそう思う」が8名となり、否定的回答はゼロであった。そば処の地域社会における存在意義が現場のメンバーに共有されているためと考えられる。

（ハ）職場の働きやすさ

次に、職場としての笠そばの働きやすさについて、「Q4. あなたが現在

---

(13) 「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそう思わない」「そうは思わない」の4つの選択肢のうち1つを選択。

(14)  $\chi^2$  検定の結果、2つの問の回答には10%水準で有意な関係のあることが認められた。計算には spss を使用した。



勤めている職場は、女性にとって働きやすいと思われますか」と4段階で尋ねると、「働きやすい」が16名、「どちらかといえば働きやすい」が13名あり(NA 1名)、地域の女性達は、笠そばを働きやすい職場だと考えていることがわかる。この「Q4. 職場の働きやすさ」と先に見た「Q1. 仕事へのやりがい」の回答についてクロス分析を行った結果、両者の間に互いにプラスの方向の有意な関係性が認められた。<sup>(16)</sup>すなわち、職場を「働きやすい」と感じるほど「仕事のやりがい」も高まるという効果のあることが確かめられた。

ではどのような条件が備わっていれば「働きやすい職場」だといえるのか。「Q5. 女性にとって働きやすい職場とはどういうものだと思いますか」と質問し、10の項目から複数選択して貰ったところ、選択した人が一番多かったのがA.「仕事と家庭を両立できる環境がある」(30名中26名)であり、以下、B.「通勤時間が短い」(23名)、C.「時間に融通がきく」(22名)、D.「仕事に関して学ぶ機会が多い」(18名)の順であった。過半の人がこれらの4項目を選んでいる。このうちB(時間節約)とC(勤務時間の融通性)は、時間コストの節約を通じてA「仕事と家庭の両立」に寄与すると考えられる。またD.「仕事に関して学ぶ機会が多い」については、自己実現への欲求の発露、あるいは自らの能力を向上させたいという要求に適うと捉えていることを意味しているだろう。これらA～Dに共通するのは、個々人のライフスタイルに関わる項目だということである。それに対し、他の6つの項目は組織との関わりについての項目といえる。

10項目のうち5位以下の項目は次のとおりである。これら6項目の中では「E. リーダーが信頼できる」(13名)、「F. 賃金が適切である」(12名)、「G. 自分の得意なことがいかにせる」(10名)、「H. みな平等である」(8名)、「I. 経営について

(15) 「働きやすい」「どちらかといえば働きやすい」「どちらかといえば働きにくい」「働きにくい」の4つの選択肢のうち1つを選択。

(16)  $\chi^2$  検定の結果、2つの問の回答には5%水準で有意な関係のあることが認められた。

## 6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

意見が いえる」（5名）, 「J. 商品づくりに自分の意見が受け入れられる」（2名）の順であり, トップのリーダーシップや賃金・人事面に対する関心がやや高めである。なお, Q5には30名全員が回答している。

さらに紙幅の関係で詳細を省くが, 別の質問（Q6）で職場のイメージについて尋ねたところ, 「明るい」「活気がある」「仲が良い」という点での評価がきわだっていた。職場の人間関係は良好だとみられる。

### （二）地域の現状に対する意識

表3は「Q7. あなたの地域の現状はいかがですか」と4段階で尋ねた結果を示したものである。まずこれをみると「そう思う」という回答が半数を超える項目は「A. 地域の人々が互いに親しい」と「B. よそに対して誇れるものがある」の2項目で, 次いで「C. 歴史・文化・伝統を大事にしている」, 「D. 地域の景色が美しい」, 「E. 頼りになる人がいる」での割合が高い。これら5つの項目では「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合わせると9割以上となる。地域の人間関係も良好で, 地域に愛着と誇りをもっている様子が浮かび上がってくる。なかでも A, B, E については Q4（職場での働きやすさ）と相互にプラスな関係にあることが統計的にも確かめられた。<sup>(18)</sup>

対照的に, 表の10項目のうち「J. 地域の将来に夢や希望がもてる」, 「I. 出産・子育ての環境が整っている」, 「H. 住民は経済的にゆとりがある」の3項目では, 「どちらかというともう思わない」または「そうは思わない」

---

(17) 「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえば思わない」「そうは思わない」の4つの選択肢のうち1つを選択。

(18) このQ7とQ4（職場での働きやすさ）の回答については $\chi^2$ 検定の結果, 「A. 地域の人々が互いに親しい \*\*」「E. 頼りになる人がいる \*」「B. よそに対して誇れるものがある \*\*」との間に互いにプラスな方向に働く有意な関係性が認められた（\*\*は5%水準で, \*は10%水準で有意であることを示す）。

という否定的な回答が半数以上を占めた。なかでも J についての否定的な見解は、子・孫世代の暮らしへの不安と危惧が内包された、重い課題であるといえよう。

表3 地域の現状に対する意識

	そう思う	どちらかという そう思う	どちらかという そう思わない	そうは 思わない	NA
A. 地域の人々が互いに親しい	17	13	0	0	0
B. よそに対して誇れるものがある	17	12	1	0	0
C. 歴史・文化・伝統を大事にしている	14	14	0	0	2
D. 地域の景色が美しい	14	12	2	2	0
E. 頼りになる人がいる	13	15	2	0	0
F. 話題性がある	6	16	7	0	1
G. 世代間の対話がある	5	17	7	0	1
H. 住民は経済的にゆとりがある	2	8	18	2	0
I. 出産・子育ての環境が整っている	1	2	10	16	1
J. 地域の将来に夢や希望がもてる	1	6	15	7	1

注：表を見やすくするため質問票とは項目の順番を並べ替え A～J の記号を付している。

また「F. 話題性がある」については「そう思う」が2割にとどまり、予想していたよりも消極的な評価となった。モノ消費からコト消費へ、つまり単なるモノでなく体験や物語と結びついたモノへと消費者ニーズがシフトしているといわれる今日、顧客と直接「顔がみえ話ができる」<sup>(21)</sup>最前線にある女

(19) 「J. 地域の将来」と Q4（職場での働きやすさ）への回答との間には  $\chi^2$  検定の結果 5%水準で有意な関係性があり、将来に夢や希望が持てないほど、働きやすさに対する評価も消極的になる傾向があることが認められた。

(20) 回答者が女性であることとその年齢構成（40歳代7名、50歳代13名、60歳代10名）により、将来とは、子・孫世代の生活を想定していると判断した。

(21) 日常は生活環境や生活リズムの異なる、都市の消費者と地方の農業者が「顔が見え話ができる」すなわち直接対話交流することで相互理解を深めて納得した取引が行われることが、地産地消（6次産業化にとっても）の大きな魅力と考えられて

6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

性達が「話題性」に物足りなさを感じている点は、今後のマーケティングを考える上でのポイントになると考えられる。

ところでアンケートではQ7とは別に、「Q8. あなたの地域はいま元気だと思いますか」と尋ね5段階<sup>(22)</sup>で答えて貰った。その結果をみると、「非常に元気である」（6名）、「まあ元気である」（20名）、「どちらともいえない」（4名）となっており、概ね地域には活気があると認識されていることがわかる。

さらに「Q9. そば処は地域の農業にとって大切だと思いますか」と4段階<sup>(23)</sup>で質問したところ、「そう思う」という積極的肯定が25名、やや控えめな「どちらかというと思う」が5名あり、否定的な回答はゼロであった。笠そばで働く女性達は、地域の現状についての肯定的な認識と地域の将来についての否定的な予想という矛盾を抱えながらも、自分達の働きが地域経済に活気を与えているのだという強い気概をもっているといえるだろう。

顧客との接点、笠そばの最前線で働く女性達の、地域社会における自分達の役割への自覚と仕事への高い動機づけが、笠そば経営の大きな強みになっていることは間違いないと考えられる。

## 4. 「荒神の里 笠そば」経営の諸特徴

### 1) 笠そばのあゆみ

本節では6次産業ビジネスの先進事例として注目<sup>(24)</sup>されている笠そばの取組

---

いる。

(22) 「非常に元気である」「まあ元気である」「どちらともいえない」「どちらかといえば元気がない」「元気がない」の5つの選択肢のうち1つを選択。

(23) 「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそう思わない」「そうは思わない」の4つの選択肢のうち1つを選択。

(24) 県内外（国外も含め）から度々視察のための訪問が絶えない（本文4-3）参照  
ほか、様々な授賞対象ともなっている。例えば、注11）で挙げた「全国農業新聞社賞」のほか、農水省の地産地消優良活動表彰事業「近畿農政局長賞」（2007年、（有）

みの諸特徴について、既存の文献や資料および聴取り調査の内容を基に分析する。<sup>(25)</sup>

表4は笠そばの歩みをかいつまんで示したものである。笠地区では、地域一体となった村おこしの活動を、国による大規模な農地造成と並行して進めて来た。当時既に農家の兼業化が進んでいたが、1985年に集落住民の合意により、地域の労働力の実情や作物の特性などを勘案した上で、造成農地活用の切り札となる特産物として、そばの導入を決定した。<sup>(26)</sup>さらに玄そばの低収益性を高付加価値化によって克服するため、栽培から加工・販売までを一貫して地元で取組むことに決め、1992年よりそばの試験栽培を開始し、1994年より笠そば女性部が中心となり、笠山荒神社鳥居前のプレハブを間借りして、「笠そば処」を日曜営業で開設した。その後、商品開発について話し合いや勉強会を重ね、試行錯誤を繰り返しながら顧客からの評価を高め、営業日を増やししながら、年々来客数を伸ばしていった。そして2002年には、農家・非農家を含む集落全戸（71戸）で平等出資し「(有限会社) 荒神の里 笠そば」を設立した。その運営においても集落全戸が社員となり経営に関与するというユニークな体制をとっており、地域農産物の付加価値の増大だけでなく、雇用創出、農産物の販路拡大、地域内外の交流活発化を図っている。2003年には国の支援（アグリ・チャレンジャー事業）を得て直売所・多目的室・そば打ち体験教室を備えた地域振興の拠点施設を建設し、「笠そば処」をリニューアルオープンして今日に至っている。この間には、先の2節でも述べたよう

---

荒神の里・笠そばが受賞）、「奈良県農業賞」（2011年）、日本蕎麦協会による全国そば優良生産表彰事業「日本蕎麦協会会長賞（集団の部）」（2011年、笠そば栽培促進協会が受賞）など。また2006年には農水省の「立ち上がる農山漁村事例」、奈良県「もてなしのまちづくり地区」、2011年には日本農業賞奈良県代表に選定されている。

(25) 奈良県農業会議（2001, 2005）、笠そば提供資料（藤井（2004）、その他）、笠そばHP、農林省HPなどを参照し、一部文言を借りている。

(26) 玄そばとは、殻のついたままの、製粉前のそばの実をいう。

6 次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

表4 「笠そば」の歩み

年次	事項
1978年	国営総合農地開発事業による整備開始
1985年	笠農業振興大会開催 笠土地利用組合設立
1992年	造成農地内でそば試験栽培（60a）
1993年	先進的農業生産総合推進対策事業導入 笠そば栽培促進協議会発足
1994年	地域特産物創出グループ支援事業導入 グリーン・ツーリズムモデル構想策定事業導入 笠そば女性部結成 「笠そば処」開店（日曜日のみの営業）・農産物直売開始 そばピクニック開催（～2010年）
1995年	大型機械によるそばの集団栽培（12.5ha）に着手
1996年	そば栽培面積 15ha（今日に至る）
1997年	そば処営業日拡大（土・日・祝祭日と笠荒神社大祭・同月例祭） 笠そば女性部「全国農業新聞賞」受賞 そば打ち体験開始
1998年	農事組合法人笠土地利用組合設立
1999年	「笠そば処」毎日営業（水曜定休）開始
2002年	（有）荒神の里・笠そば設立 アグリ・チャレンジャー事業（ビジネス・スタート事業）導入とそば処の建替決定
2003年	新「笠そば処」で営業開始
2006年	農林水産省「立ち上がる農山漁村」・奈良県「もてなしのまちづくりモデル地区」に選定 そば生産者がエコファーマーに認定 「荒神の里」商標登録
2007年	農林水産省地産地消優良活動表彰事業「近畿農政局長賞」受賞
2008年	小学校の郷土学習授業・中学校の職場体験授業開始
2009年	直売所出荷物に生産履歴義務づけ 地産認匠 TEAM 奈良「地の味土の香」協定直売所
2010年	加工施設増築
2011年	「奈良県農業賞」・全国そば優良生産表彰事業「日本蕎麦協会会長賞」受賞 第1回笠ファミリー駅伝開催
2012年	奈良農村女性起業ネットワーク「和母」設立メンバー

注：笠そば提供資料，奈良県農業会議（2001，2005），笠そば HP，農水省 HPなどを参考に作成。

にリーマンショック後の景気後退下での来客数減少というダメージも克服して来たのである。

また笠そばでは経営発展の節目において、アグリ・チャレンジャー事業<sup>(27)</sup>など国や自治体が提供する農業・農村振興支援策をタイミング良く受け入れて、発展に結びつけてきたといえる。

この笠そばの経営力の力強さは何に由来しているのだろうか。本稿では以下で主にブランド・マーケティングの側面から探りたいと思う。

## 2) 笠地区の村おこしと笠そばブランド

笠そばでは、プレハブでそば処を開店した1994年当初より、顧客に対して「地元で収穫したそば」を用いた「“挽きたて・打ちたて・茹でたて”の本物のそば」であることを訴求し、品質の優先と顧客への配慮という方針を前面に押し出して、笠そばのブランド力を拓って来た。ブランド力の継続的な向上を可能にした要因として、先に1) でみた組織づくりのユニークさや組織運営の柔軟さと不可分に結びついた笠地区の村づくりがあると考えられる。

すなわち「笠そばを核とした村おこし」<sup>(30)</sup>においては、当初より、地域の人々

---

(27) 他にも表4を参照。

(28) 藤井(2004) p18でも、「“挽きたて・打ちたて・ゆでたて”の本物のそばを多くの人たちに味わってもらうことは、私たちの大きな喜びです。」という表現で強調している。加えて3節でも言及した、そば処の密越しに広がるそば畑の眺望も、もてなしの大切な要素の一つといえるだろう。

(29) D. アーカーは(2014)、「競争ブランドが真似できないもの」は組織であると述べ、また「組織の原動力となるのはその価値観である」(原著 Part II-5, p. 44 “The Organization and Higher-Purpose Differentiate”, 邦訳 p. 71) と述べている。

(30) 「有限会社荒神の里・笠そばを核とした村おこしの取組み」藤井(2004) (藤井敬三氏は笠そばの初代代表取締役である)によれば、1985年の笠農業振興大会では、「笠を日本一の村にしよう」「笠の農地を守ろう」「時代の先取りとしよう」という3つのスローガンが掲げられた。以下に挙げる7つの目標(藤井氏の文章では6つに集約されている項目を分解した)はこのスローガンを具体化したものといえる。その究極の目的は「「そば作り」を通じて、村の人たちが同じ目的を持って、心を

## 6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

が自ら描いた地域の将来像と関連づけて、そば栽培からそば処の接客まで一連の事業活動の目標が掲げられていたのである。藤井氏の文書をもとに再整理すると、イ) 笠そばでの「本物のそば」提供と顧客への配慮に加えて、ロ) 造成畑におけるそばの安定生産、ハ) 笠そばの魅力のPR、ニ) 顧客のリピートを促す「澄んだ空気・美しい自然」が堪能できる景観づくり、ホ) 同じ目的をもって働く喜びをつうじた地域の人々の精神的豊かさの実現、ヘ) 新鮮で安くて品質の良い農産物の直売、ト) 地域経済への貢献、の7つに集約される。これらは、いわば村づくりを通じた笠そばのブランド・マネジメントの目標ともいえるが、競争優位なブランド価値づくりを推進しようとする組織であれば目指すべき基本的な目標が踏まえられていると考えられる。<sup>(31)</sup>

ここでイ～トの目標の相互関係に注目したい。すなわち、本物のそばの提供（イ）と安全・安心な農産物の直売（ヘ）と顧客とのコミュニケーション（ハ）を介した顧客との価値共創の関係構築は、人にも環境にも優しい農業（ロ）と対話・協力をベースとしたやりがいのある仕事環境（ホ）を通じて成し得るものであり、それが地域の暮らしの安寧（ト）や文化や景観の保全（ニ）につながるとともに、顧客との価値共創の関係を一層深化させるという好循環を生んでいくという、言い換えれば、有限会社設立当初より、（イ）～（ト）相互の有機的な関係性についての認識をもって、持続可能な村づくりのなかに笠そば事業の展開方向を位置づけていたとみられる点である。

---

一つにして働くことの喜びを味わい、そして村全体が精神的にも経済的にも潤う村づくり」に置かれている。

- (31) 競争優位なブランド価値づくりを推進力するために組織が目指すべきことは多々あるが、なかでも基本的なものとして、D. アーカー（2014）は、a) 常に品質の高い製品・サービスを生み出すこと、b) 革新的であること、c) 常に顧客を第一に考えようとする行動原理をもつこと、d) 成功実績を積み上げること、e) 地元ブランドとして受け入れられること、f) エコ活動に参加すること、g) 社会貢献活動に参加することの7つを挙げている（D. アーカー（2014）、邦訳 pp.79～84 を参考に再整理した）。



したがって、これらの目標を実現するための具体的な活動次元においては、その時々<sup>(32)</sup>の社会的要請への柔軟な対応がみられる。とりわけ、(ロ)・(二)・(ヘ)・(ト)については、環境保護や社会貢献の方向で取り組みを広げており、一例として、そば栽培農家によるエコファーマー認定や直売所の農産物に対する栽培履歴公開、小学校の郷土学習や中学校の職場体験実習への積極的な関与などを挙げることができる。<sup>(33)</sup>笠そばは2007年に「荒神の里」<sup>(34)</sup>の商標登録を行った。

先のアンケートで浮かび上がった女性達の意識からも、地域の人々が村づくりの目標を実践するため日々努力して来た成果を、消費者に問いその評価を受けとめる最前線に立っているのだという自覚を垣間みることができた。

### 3) 総会議事資料から垣間みる笠そばのCSRとマーケティング

さて毎年5月に開催される笠そばの社員総会で配布される資料には、営業実績や決算報告とともに、前年度事業のあらましについて報告の必要がある<sup>(35)</sup>と判断された主要事項が月別に列挙されている。2016年5月開催の第14回社員総会の資料によれば、「役員会議」と「主任会議」が毎月それぞれ少なくとも1回の割合で開かれ、頻繁なコミュニケーションにより情報の共有が図られている様子がわかる。また年1回従業員の親睦を兼ねた研修旅行が行わ

---

(32) エコファーマー認定については2006年に始まり、2015年度現在では笠そば栽培促進協会として25農家1,434aがエコファーマーの認定を受けている。栽培履歴の義務づけは2009年より。

(33) 1994年～2011年にはそばの開花期に笠そばピクニックをJAと共催。2011年～2012年には笠ファミリー駅伝を開催して、地域内外から多数の参加を集めた。小学校の郷土学習事業と中学校の郷土学習事業については2008年より開始。2009年には奈良県の小学校の道德のテキストに笠そばが掲載された。

(34) 登録5089475

(35) 年度によって記載の判断に若干の違いがあり報告事項数には変動がある。ここで採り上げた2015年度事業報告については、記載が省略された事項もあり、報告事項数は少ないほうである。

6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

表5 多様なチャネルを通じた多様な連携  
－「2015年度事業報告」記載件数－

		活動の種類					計
		パブリシティ	視察・調査	教育・研修・講演	イベント	その他	
連携の相手	行政	(広報) 3	2	1※	1	6	13
	教育機関		3	3			6
	和母				1	(会議) 9	10
	旅行会社他			1	2		3
	マスコミ	(打合せ・取材・放映など) 7					7
計		15		5	4	15	39

注1：2016年5月配布の社員総会資料をもとに作成（2015年4月～2016年3月分に該当）。

2：※行政からの要請による「研修（視察を含む）」は、韓国から。

3：和母（わはは）とは「なら女性起業ネットワーク“和母”」の略である。

れており、その際にも接客の質向上のための学習会がセットされている。

表5は上記の資料をもとに整理したもので、行政や教育機関、マスコミ、旅行会社などと多様なチャネルを通じて連携し、多様な活動を行っていることがわかる。笠そばには、県内外（海外も含めた）からの視察が絶えないほか、そば打ち体験教室や多目的室での体験学習には、一般市民だけでなく、教育機関からの参加も少なくない。これら「視察・調査」や「教育・研修・講演」への協力は、社会貢献活動の一環に他ならない。またマスコミや自治体広報への対応は、パブリシティを通じた笠そばのPRであると同時に、桜井市あるいは奈良県の魅力を県内外に知らせるという意味合いもある。

また表5の「なら女性起業ネットワーク“和母”」とは、2012年に結成された奈良県内の6次産業に携わる企業家精神に富んだ女性リーダーの集まりであり、取り扱う農産物の種類や経営組織の性質の違いをこえて協力し、情報交換のみならず、イベント共催などにより新しい試みに挑戦している。

以上の活動は、先の2)で整理した「笠そばを核とした村おこし」の目標の「ハ) 笠そばの魅力のPR」の実践にとどまらず、当時目標とされていた笠地域内における社会貢献から、桜井市、近隣市町村、さらには奈良県全域に向けた、より広い意味での地域社会に対する社会貢献へと広がりつつある。それは同時に奈良県内において「荒神の里 笠そば」が地元ブランドとして広く認知を受けることにつながり、集客の伸張にも反映している。

2016年度からは、近隣の福祉施設との連携により、比較的来客数の少ない平日を利用して社会参加の機会を提供する試みも行われている。これは公益に適うとともに商圏の時間的拡大にも繋がるであろう。

2節では笠そばの来客数の伸びに鈍化の兆しがみえたと述べたが、その打開策として事業報告では、商圏を空間的・時間的に拡大する途を社会貢献の延長上で模索している。同時に、そば栽培のための農作業の節目についても記載があり、またそば処の女性達が笠山荒神社の年3回の大祭と正月行事の際には笠そばとして出役していることも報告されており、地区内の他の活動にも気を配っている様子がわかる。

## 5. む す び

2010年に「六次産業化・地産地消法」が公布されたが、これは農業生産と加工・販売の一体化により新たなビジネスモデルを創り出して、人口の減少と高齢化に悩む農山村活性化を図ろうとするものである。本稿で事例として紹介した奈良県桜井市の中山間地域に立地する笠そばは、6次産業化ビジネスの先進事例として注目されているが、その取組みは同法の制定よりはるかに先立つ1985年の笠農業振興大会開催にまでさかのぼる。

笠地区の場合に、そば栽培の導入は、村の農業生産力を冷静に考えて検討を重ねた上で、農家・非農家を含む集落全戸の合意によって踏み切った、いわば、住民が一致団結して取組んだイノベーションであった。また次の段階

6次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

として、そばの試験栽培や笠山荒神社門前のプレハブを借りたそば処の開店を経て、そばの栽培から加工・販売に至る一貫生産に踏み切った。さらに集落全戸の出資で有限会社「荒神の里 笠そば」を設立し集落全戸が社員として経営に関与するユニークな体制づくりを行うという、いわば三段階のイノベーションを実現したわけである。ヒアリングによれば、「昔から1集落1農協に代表されるように独立性が強く、また革新的な面もある地域だった」とのことである。

ところで、そば処併設の直売所には50名の出荷者が登録されている。そば処のスタッフ<sup>(36)</sup>50名と合わせて100名、笠地区65世帯の殆んどが、そば処と直売所が取り扱う財・サービスの生産現場を担っていることになる。チームワークを発揮し、次々と地域主導で経営を刷新し続けることを可能にした文化的土壌は、紛れもなく笠地区の貴重な地域資源<sup>(37)</sup>といえるであろう。

そば処で働く女性達を対象としたアンケート結果からは、やりがいを感じていること、そのやりがいは、顧客から評価されているという意識、職場の働きやすさ、地域への愛着や誇り、仕事を通じて地域に貢献しているという意識に裏付けられていることが明らかとなった。さらに4節では、資料をもとに「荒神の里 笠そば」ブランドの原動力を垣間見ることができた。

以上で見たように、笠そばの事例は、6次産業化ビジネスへの可能性についての示唆に富んでいる。けれども、今後とも笠そばを核とした村おこしが持続可能であるためには、ブランドを活気づけるための努力を怠ることができない。そのために検討すべき方途としてD. アーカーは「新たな製品・サービスで活気を与える、マーケティングを活発にする、ブランドと結びつけられるブランド活性化要素を見つけるか開発する<sup>(38)</sup>」の3つを挙げている。先の

---

(36) うち2名が男性である。

(37) ここでは「地域資源法（中小企業地域産業資源活用促進法）」（2007年6月施行）の「地域産業資源」よりも広い意味合いで用いている。

表4にピックアップした諸活動からは、この3つの方途を、笠地区の内から外に向けた積極的な働きかけを通じて模索している様子がうかがえる。

ところで、アンケートからは、女性達の意識に、笠地区の現状には大いに肯定的でありながら将来性については否定的というギャップのあること、また話題性が不十分なのではないかという悩みのあることが明らかとなった。これらの点については、「将来性」や「話題性」の内容の吟味を含め、更に詳しい検討が必要である。

### 謝辞

本稿を執筆するにあたって、アンケート調査にご協力頂いた「笠そば女性部」の方々、何度もヒアリングに応じて下さった女性リーダーの森泰子様をはじめ、快く資料をご提供頂いた「(有) 荒神の里 笠そば」の皆様方に深謝致します。

### 参考文献・資料

1. デービット・アーカー著、阿久津聡邦訳 (2014)『ブランド論－無形の差別化を作る20の基本原則』(原著名: *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*), ダイヤモンド社
2. 青木幸弘 (2004)「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』Vol. 30, No. 8, pp. 14-17
3. 石原あゆみ (2009)「地産地消と女性の活躍」(奈良女子大学生生活環境学部人間環境学科卒業論文)
4. 浦出俊和, 田村剛, 宇佐美好文 (2006)「農家レストラン来訪者の地域農業への支援に対する意向に関する考察－奈良県桜井市笠地区「荒神の里・笠そば」を事例として」『農林業問題研究』地域農林経済学会, (162号) Vol. 42, No. 1, pp. 105-108
5. 大西敏夫 (2012)「農業の6次産業化の今日的意義: 奈良県・笠地区を事例に」『経済理論』368号, pp. 45-62
6. ピーター・D. センゲ (1995)『最強組織の法則』徳間書店
7. 奈良県人権情報誌 (2015)『かがやき・なら』No. 239, 奈良県, p. 4

---

(38) D. アーカー (2014) 第16章を参照。

6 次産業化ビジネスの持続可能性についての一考察（加茂祐子・石原あゆみ）

8. 奈良県農業会議（2001）「中山間地域における農業就業構造の実態について一桜井市」
9. 奈良県農業会議（2005）「奈良県構造対策等事業実態調査報告書」
10. 藤井敬三（2004）「有限会社荒神の里・笠そばを核とした村おこしの取組み」（笠そば提供資料，農水省「立ち上がる農山漁村事例」（2006年）選定参考資料）